

Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА
ОРГАНИЗАЦИЙ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В СФЕРЕ ЗАЩИТЫ ДЕТСТВА**

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД

**При реализации проекта использованы средства государственной поддержки,
выделенные в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента
Российской Федерации от 29.03.2013 № 115-рп и на основании конкурса,
проведенного Фондом ИСЭПИ**

МОСКВА, 2014

ВВЕДЕНИЕ

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года как одну из важных задач предусматривает развитие сектора негосударственных некоммерческих организаций в сфере оказания социальных услуг.

Защита и поддержка семьи и детства является одной из основных областей деятельности, в которой работает значительная доля организаций гражданского общества и к которой привлечено наибольшее общественное внимание.

Вместе с тем, до настоящего момента негосударственные некоммерческие организации пока не играют той роли в решении наиболее актуальных социальных проблем в сфере семьи и детства (социальное сиротство, жестокое обращение с детьми, бедность и затрудненный доступ к социальным услугам), которую могли бы, исходя из своего потенциала. Одним из ключевых факторов этой проблемы является отсутствие объективных данных о возможностях организаций гражданского некоммерческого сектора в этой области и признанной методологии их получения и анализа. Отсутствует структурированная информация о предложении со стороны некоммерческих организаций на рынке социальных услуг в сфере защиты и поддержки семьи и детства. Для принятия эффективных решений в этой области, разработки программ поддержки некоммерческого сектора, развития рынка социальных услуг недостаточно накопленной информации и аналитической базы.

Существенным и при этом малоисследованным аспектом состояния организаций гражданского общества, работающих в этой сфере, является их профессиональный потенциал. Расширение участия социально ориентированных некоммерческих организаций (далее – СО НКО) в оказании социальных услуг, в том числе за счет бюджетных, требует уверенности в том, что качество таких услуг и надежность их поставщиков окажутся на допустимом уровне.

Если вопросы финансовой устойчивости, навыков управления, взаимодействия с государством, социального партнерства, благотворительности находились в центре внимания экспертов, то профессионализму в соответствующей предметной области уделялось меньше внимания. Активность, инновационность, близость к целевым группам, отсутствие «бюрократизированности», высокая заинтересованность в результате работы всегда считались преимуществами гражданских организаций.

Вместе с тем, помимо этих важных факторов, результативность и эффективность некоммерческих негосударственных организаций напрямую зависит от их кадрового потенциала, демонстрируемого уровня профессионализма, наличия возможностей повышать квалификации сотрудников, отношения к профессиональным требованиям и готовности следовать им, открытости к профессиональному совершенствованию, осведомленности о передовом опыте и готовности использовать его, уровня коммуникаций с другими организациями в профессиональном сообществе.

Учет всех этих составляющих необходим при мониторинге состояния сектора. Многие организации воспринимаются как «сильные» и «профессиональные» исключительно в силу предъявления ими практического опыта, вне проверки на обоснованность применяемых ими методов и результатов.

В ряде случаев представители региональных органов государственной власти, ответственные за поддержку гражданского сектора, не видят потенциальных возможностей СО НКО, заявляя об отсутствии на их территории существенного числа реально работающих организаций.

Как отмечается в выводах последних проводившихся в этой области исследований (например, «Перспективы НКО в качестве поставщиков общественной пользы», ЦИРКОН, 2013), представители некоммерческого сектора вполне отдают себе отчет в том, что для выхода на рынок социальных услуг потребуются серьезные усилия с их стороны – в первой пятерке условий называется «качество услуг, которые может оказывать организация».

Анализ доступных материалов показал, что специально теме профессионального потенциала, включая такие аспекты, как кадровая работа в НКО, профессиональное развитие, управление качеством посвящено минимальное их количество. Рассматриваемой проблеме уделяется небольшое внимание в профессиональных изданиях и средствах массовой информации.

Большинство статей и обзоров посвящены финансовому состоянию НКО, а также взаимодействию НКО с государством и законодательному регулированию в отношении некоммерческих организаций.

В СМИ финансовый вопрос поднимается довольно часто, и настолько же часто ставится во главу угла. Делаются выводы о том, что НКО приходится надеяться на добровольцев и их инициативы, потому как, несмотря на то, что государство постоянно выделяет определённый объем финансирования, НКО часто испытывают трудности с

финансированием текущих организационных расходов и поддержании материальной базы.

Обсуждение вопросов финансирования и поддержки СО НКО чаще всего не увязывается с необходимостью повышения квалификации сотрудников НКО, их знакомства с лучшими практиками, обучению специфике работы в новых условиях.

Ряд статей особенно подробно рассматривают проблему профессионального потенциала в двух аспектах: НКО как поставщиков социальных услуг и НКО как получателей благотворительной помощи на реализацию программ и проектов.

Специально вопросам потенциала НКО посвящена статья С.А. Буниной, А.А. Малаевой «Потенциал негосударственных некоммерческих организаций в сфере оказания социальных услуг» (http://www.amursu.ru/attachments/article/9525/N57_36.pdf). Потенциал НКО в сфере производства социальных услуг раскрывается авторами как конкурентные преимущества перед государственным и коммерческим сектором, через следующие характеристики:

- идейные категории НКО (ценности, мотивы, миссии) рожают особый спрос на их услуги, который не удовлетворяется государством и предпринимательской активностью, мотивация сотрудников НКО связана главным образом с достижением цели, миссии данной организации;

- социальные услуги, необходимые гражданам в трудной жизненной ситуации, требуют таких качественных характеристик, как сострадание, эмпатия, гуманность, которые трудно зафиксировать формально;

- НКО обладают преимуществами в обеспечении социальными услугами «неблагополучных» категорий граждан благодаря доверию к ним, взаимозаменяемости сотрудников, принципам взаимопомощи и толерантности;

- НКО «подстраиваются» под предпочтения потребителя, быстро реагируют на проблемы;

- НКО достоверно знают проблемы потенциальных получателей услуг, имея тем самым более реальные представления о путях их решения.

- НКО за счет узкой специализации на интересах отдельных групп потребителей и гибкости в привлечении ресурсов способны оказывать более диверсифицированные услуги;

- у НКО собственные затраты на производство услуг ниже, чем в государственных организациях;

Среди недостатков, ограничивающих потенциал НКО приводятся:

- недостаток добровольных пожертвований
- сосредоточение усилий на интересах отдельных групп
- возможность возникновения зависимости, иждивенческого настроения со стороны потребителей;
- отсутствие профессиональных навыков, необходимых для предоставления услуг высокого качества.

На материале исследования сектора НКО Амурской области в статье отмечается медленное обновление кадров, высокий образовательный уровень лидеров и сотрудников НКО и, вместе с тем, склонность к завышению оценки своей деятельности, включая квалификацию сотрудников, мнение об исключительности своей работы. Указано, что НКО руководствуются чаще всего собственными методическими разработками. Сложности вызывает «размытость» предоставляемого спектра услуг, смена ориентиров в зависимости от требований грантодателя или предпочтений руководителя.

В статье Л.Тихонович и А.Сучилина «Необходимая роскошь» (http://philanthropy.ru/analysis/2010/03/05/1309/#.U2crw8a_pPs) необходимость профессионализма НКО анализируется в контексте допустимого объема административных расходов. «Благотворительные программы системного плана требуют от работников НКО, чтобы они были прежде всего экспертами-профессионалами высокого уровня» - отмечают авторы. – «Чтобы благотворительные организации могли успешно решать существующие социальные проблемы, они должны быть профессиональными. В этом случае вопрос их результативности – это, прежде всего, вопрос характера и качества их услуг»

В 2012 году Институт развития некоммерческого сектора ОП РФ и Институт проблем гражданского общества провели в Общественной палате РФ конференцию «Профессионалы в НКО». Мероприятие было посвящено обсуждению проблем образования (просветительства) сотрудников НКО. Представители некоммерческого сектора обсудили проблему профессионального саморазвития НКО, в частности, как оценивать результативность образовательных программ, как повысить мотивацию к обучению, какие результаты приносит безвозмездность обучения и другие актуальные

практические вопросы. «Трудно увидеть весомые изменения про огромной массе семинаров и тренингов – виной погоня за ресурсами». «За 20 лет существования некоммерческого сектора профессиональное образование не сложилось. Двух-трехдневные семинары дают обрывочные знания» - такие соображения высказывались участниками конференции. Необходимо подумать над тем, как создать некий фундамент образования для сектора НКО – отмечалось на конференции.

В 2013 году фонд «САФ Россия» выпустил экспертный доклад «Российские НКО на пути к устойчивости». Указывается, что НКО включились в систему госзакупок, стали активно участвовать в различных конкурсах, тендерах и аукционах, получая государственные и муниципальные заказы. Финансовая устойчивость НКО важна не сама по себе, а только в том случае, если организация предоставляет востребованные услуги адекватного качества или осуществляет иную значимую для людей деятельность.

Проведенное Национальным фондом защиты детей от жестокого обращения исследование было направлено на то, чтобы сформировать, согласовать в экспертном сообществе, апробировать и использовать методический инструмент мониторинга состояния профессионализма этого сектора гражданского общества, получить объективные данные и, на их основе выработать практические рекомендации по поддержке СО НКО и их вовлечению в решение задач социальной политики.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке программ в сфере защиты и поддержки семьи и детства, программ поддержки СО НКО, методических рекомендаций для органов государственной власти субъектов Российской Федерации в этих областях, программ повышения квалификации и консультационной поддержки для специалистов СО НКО.

Целью исследования выступало изучение потенциальных возможностей организаций некоммерческого сектора развивать и оказывать услуги в сфере защиты детства на профессиональном уровне.

Для решения задач исследования **профессиональный потенциал** понимался как **совокупность качеств (характеристик) организаций, приводящих к повышению профессионального уровня оказания данной организацией услуг.**

Профессиональный уровень работы организации с клиентскими группами (благополучателями) определяется как соответствие работы (услуг) организации профессиональным требованиям. Такие требования должны быть зафиксированы в какой-либо форме и выступать ориентиром для планирования деятельности в самой

организации. Они обусловлены потребностями клиентских групп в получении услуг, учетом их существенных характеристик при оказании услуг, учетом научно обоснованных и подтвердивших свою результативность лучших практик помощи данным группам, правильным применением профессионального инструментария.

Иными словами, более профессионально» работает организация, **работающая на основе зафиксированных методик и технологий, точно отвечающих потребностям клиентских групп и учитывающих их специфические нужды и потребности, и готовая подтвердить эффективность их использования.** Существующие в организации внутренние и внешние факторы, приводящие к такому профессиональному уровню, составляют ее профессиональный потенциал.

Были определены следующие характеристики профессионального потенциала:

- Кадровый потенциал;
- Демонстрируемый уровень профессионализма;
- Доступность повышения квалификации;
- Отношение к профессиональным требованиям и готовность им следовать;
- Открытость к профессиональному совершенствованию;
- Осведомленность о передовом опыте и готовность его использовать;
- Уровень коммуникаций с другими организациями в профессиональном сообществе.

В ходе исследования изучались данные о наличии или отсутствии таких характеристик у НКО, оценка профессионального потенциала НКО представителями органов государственной власти, необходимые условия и факторы повышения профессионального потенциала.

При разработке программы исследования были выдвинуты следующие основные гипотезы:

1. НКО испытывают серьезные сложности с кадрами. Специалистов меньше, чем необходимо для стабильной работы.

2. НКО считают себя профессиональными и более профессиональными, чем гос. организации. Соответствие реально используемой методической базы потребностям и специфике целевых групп вызывает сомнения.

3. Повышение квалификации сотрудников малодоступно для НКО.

4. Большинство НКО предпочитают опираться на собственный опыт и оценки, чем на внешние профессиональные критерии.

5. Вопросы профессиональной деятельности – не приоритетный предмет коммуникации между НКО. Форматы коммуникации недостаточно удобны для профессионального развития.

Программа исследования и его предварительные результаты были обсуждены на двух круглых столах в г. Москве.

В рамках исследования были проведены: заочное анкетирование НКО, 7 фокус-групп и углубленный опрос представителей НКО в ряде регионов (Москва, Санкт-Петербург, Тамбовская область, Волгоградская область, Томская область, Республика Бурятия, Пермский край), экспертные интервью с представителями органов государственной власти и специалистами.

Настоящий доклад содержит основные выводы исследования, основанные на количественном и качественном анализе полученных данных.

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ НКО

К показателям для оценки кадрового потенциала СО НКО были отнесены достаточность количества сотрудников, работающих с клиентами (благополучателями), квалификация и опыт сотрудников организации.



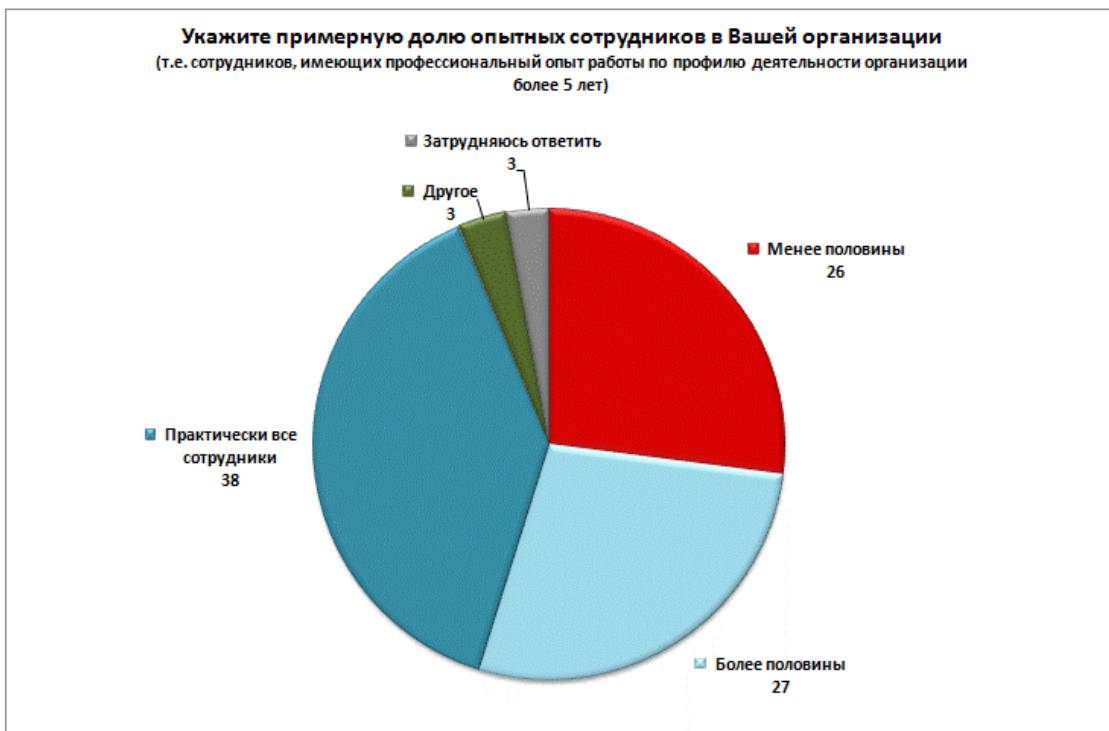
Большинство организаций сообщают о недостаточности квалифицированных сотрудников для эффективной деятельности. Это можно связать с дефицитом ресурсов для того, чтобы обеспечивать необходимое количество кадров. Вместе с тем, углубленное исследование показало, что для НКО, так же как и для государственных организаций в этой сфере проблемой является текучесть кадров. Руководители НКО выражали обеспокоенность тем, что костяк, основу кадрового состава организации часто составляют всего несколько человек. Привлекаемые специалисты, в том числе молодежь, уходят в другой общественный сектор, либо меняют сферу деятельности.

Среди называвшихся причин и факторов ухода:

- профессиональное выгорание;
- отсутствие уверенности в продолжении программ и проектов в предстоящие годы, в связи с большой дискретностью финансирования;
- профессиональный рост с переходом в более финансово привлекательные сектора рынка труда;

- возможное отсутствие личностной, ценностной привязки к миссии организации.

Следствием выступает перегрузка основных сотрудников и отсутствие гарантий стабильности в регулярном оказании НКО услуг с должным охватом целевых групп, а не выполнении разовых проектов.



Проблема дополняется бытующим стереотипом восприятия НКО со стороны государственных структур как «общественников», которые работают добровольно, в свободное время, могут не тратить или не иметь своего кадрового ресурса.

Ряд представителей органов государственной власти отмечают: «Те, кто составляет ядро организации, люди высокопрофессиональные. Но готовы ли они профессионально оказывать услуги, с учетом небольшого количества членов – это большой вопрос».

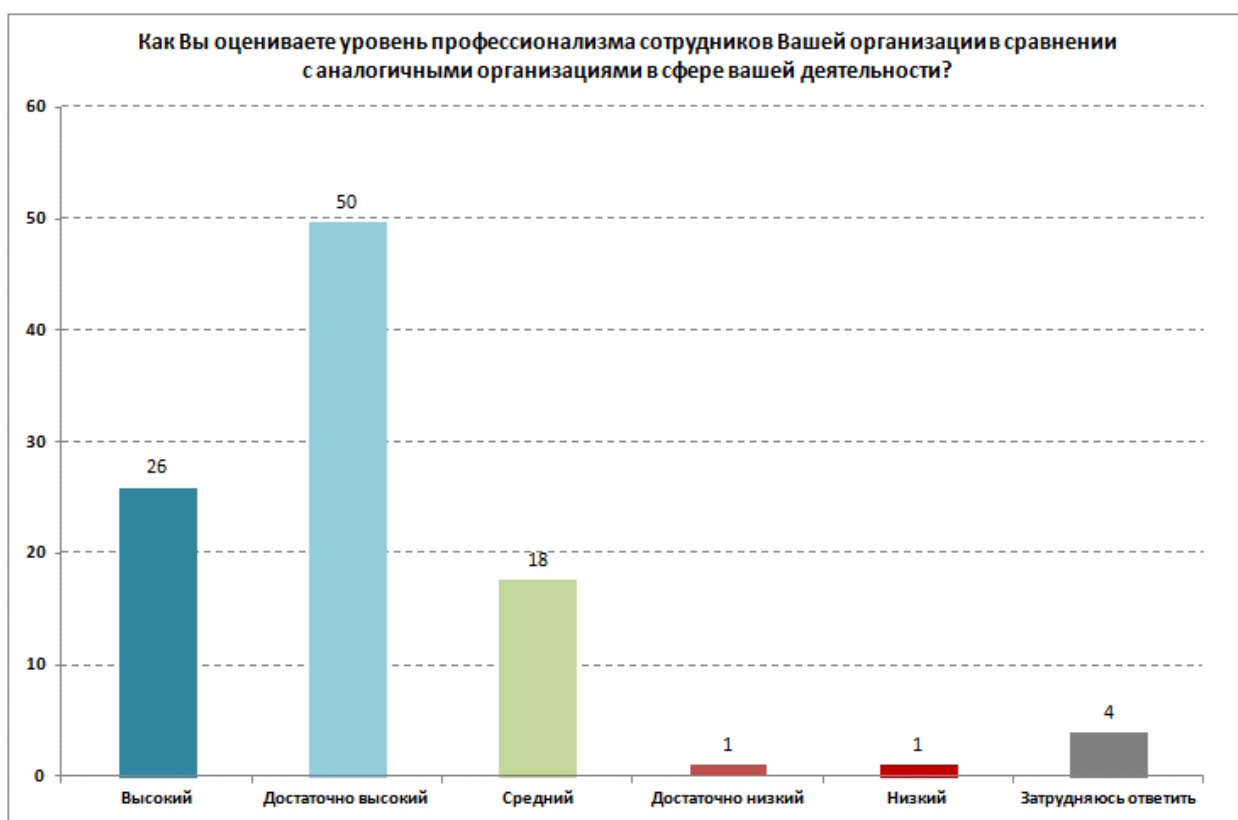
Частой практикой выступает привлечение волонтеров, ряд организаций являются волонтерскими по своей природе. В российской и международной практике разработаны детализированные документы и пособия по вовлечению и обучению волонтеров. Необходимо понимать, для каких задач привлекается волонтер, какая у него специализация, что он может сделать, и если речь идет о работе с семьями и детьми - осознавать, какой уровень профессионализма и какие качества должны быть у волонтера. Он должен быть не только обучен работе с такими семьями, он изначально должен иметь педагогическую или психологическую подготовку.

Фиксируется зависимость кадрового потенциала от возможности привлекать средства на реализацию длительных проектов. Поддержка инициируемых СО НКО маленьких по масштабу программ, состоящих из набора отдельных акций или мероприятий, на срок не более года – фактор, который не способствует созданию условий, среды для роста профессионализма. Примером служит следующее высказывание:

«Если организация на три-четыре года получила финансирование, написала серьезный проект – она будет профессиональной, сможет привлечь людей, сохранить потенциал, вырастить, и будет результат. Одногодичные, полугодичные программы – о профессионализме здесь речи вообще быть не может»

ДЕМОНСТРИРУЕМЫЙ УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Изучавшиеся характеристики – самооценка уровня профессионализма представителями организации, готовность назвать используемые подходы/методики/технологии работы с клиентами.



НКО отличаются высокой оценкой собственного профессионализма. 76% опрошенных оценивают его как высокий и достаточно высокий.

Многие НКО полагают, что их профессионализм, особенно в части понимания проблем и потребностей людей, которые получают услуги выше, чем в государственных

учреждениях, что требования к качеству работы в СО НКО выше. Ситуация воспринимается так, что в государственной системы работа выполняется для галочки, а в некоммерческой организации – подлинно. Наряду с этим, есть и соображения о присутствующем, наряду с искренней заинтересованностью в качестве работы, дилетантизме: «Энтузиасты-общественники часто идут решать проблему, не понимая ее, не понимая ситуации, идут не туда, приводя к негативному результату».

Экспертами отмечалась зависимость организаций от необходимости решать задачи выживания, сохранения устойчивости, что приводит их к намерениям брать на себя задачи, далекие от их миссии, опыта и квалификации только потому, что решение таких задач финансируется.

ДОСТУПНОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Показателями доступности повышения квалификации выступали оценка представителями организации возможности повышать квалификацию сотрудников, в том числе в своем регионе, видение основных существующих препятствий к повышению профессионализма организации.



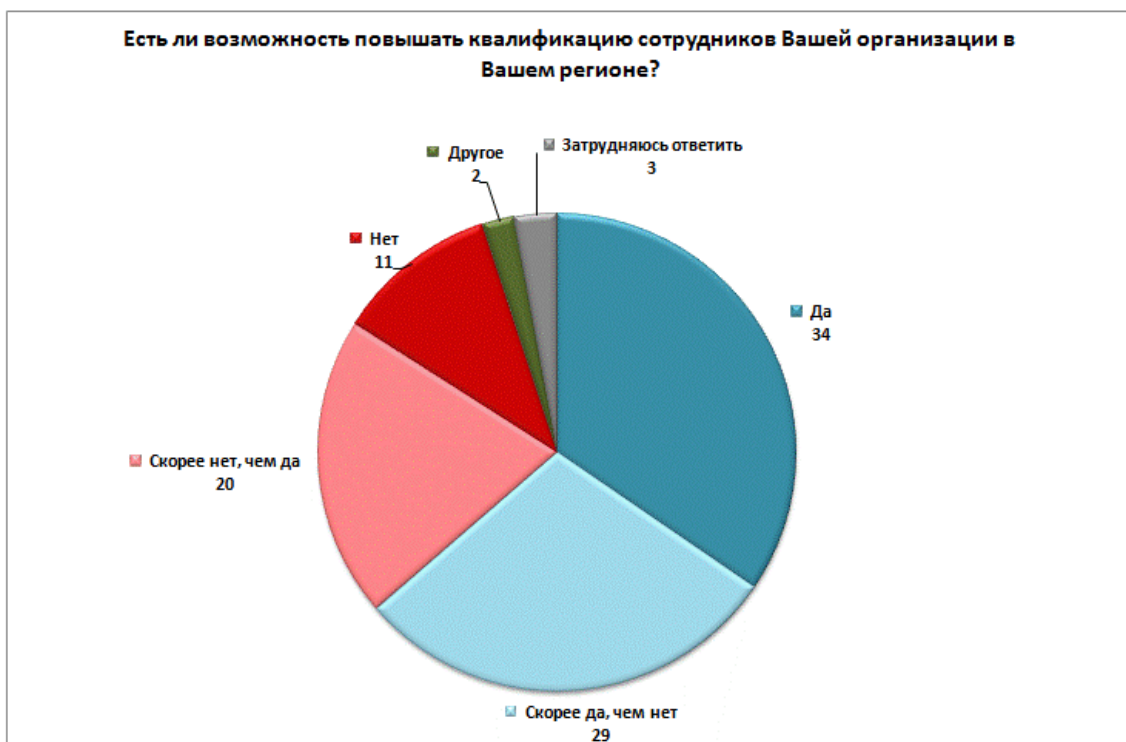
О недоступности возможностей для повышения квалификации говорят 27% опрошенных, о доступности – 68%. Исходя из качественных данных, доступность связана

с предпринимаемыми в последнее время усилиями, реализуемой Программой Минэкономразвития России, увеличением числа семинаров и вебинаров, деятельностью Ресурсных центров. Эта активность воспринимается НКО положительно, позволяет приобрести определенные компетенции без значительных затрат. Вместе с тем, доля респондентов, фиксирующих недоступность возможностей повышения квалификации можно оценить как значительную.

Возможности для представителей НКО пользоваться государственной системой повышения квалификации отмечаются только в ряде случаев.

Ряд представителей НКО и экспертов высказывают соображения о несистемном характере повышения квалификации. «У нас учат все, кто угодно. Нас учат все, кто угодно. Кто выиграл грант, тот и учит, тому что заложено в программе, что они сами умеют, надо нам это или не надо. Семинары и тренинги очень хорошие, профессиональные, но все-таки это совсем не то обучение». Отмечается необходимость системно выстроенного, последовательного обучения, прецеденты которого также существуют.

Эксперты отмечают отсутствие системы динамического обучения. На практике повышение квалификации зачастую выражается в участии специалиста в курсах по 72 часа, которые не встраиваются в некую систему. От образовательной организации требуется право проводить курсы и выдавать документ о повышении квалификации. Не ставится вопрос о том, что сопровождение, супервизия, регулярные очные встречи для методических консультаций и профессиональной поддержки должны являться неотъемлемой частью процесса профессионализации, они не рассматриваются как повышение квалификации. Это говорит об отсутствии правильного понимания системы профессионального обучения и сопровождения, современных требований к такой системе.



Возможности НКО повышать квалификацию в своем регионе несколько ниже, чем такие возможности, сопряженные с взаимодействием с другими субъектами Российской Федерации. Это негативно сказывается на тех организациях, которые в основном работают в своем регионе, в муниципальных образованиях и не имеют значимых ресурсов выезжать за пределы территории.



В качестве основных препятствий к повышению профессионализма сотрудников большинство опрошенных видят нехватку финансовых ресурсов (73%). Это может объясняться необходимостью больших затрат на обучение специалистов высокой квалификации, распространенной практикой приглашения опытных, дорогостоящих преподавателей и тренеров, отсутствием средств на желаемые курсы в противовес тем, что реально проводятся.

Экспертами отмечались противоречия между уверенностью специалистов в наличии необходимых для работы знаний и навыков и отсутствием реального опыта. Часто формальная «профессионализация», повышение квалификации, или уверенность в том, что квалификация находится на должном уровне может не соответствовать действительности. Исходя из анализа информации, полученной в ходе фокус-групп от представителей ряда НКО, умение работать с немотивированным клиентом, являющееся ключевым в сфере защиты детства, не служит для них неотъемлемой составляющей профессионализма. Очень часто нет прицельности, характерной для профессионалов точности в описании клиентских групп.

Активность НКО в области поиска возможностей обучаться, несмотря на существующие препятствия, часто является реализацией общей любознательности и активности, чем целенаправленный поиск методики по какой-то конкретной проблеме. Практика экспертов показывает значительное число случаев отсутствия должного понимания, чему именно необходимо обучаться.

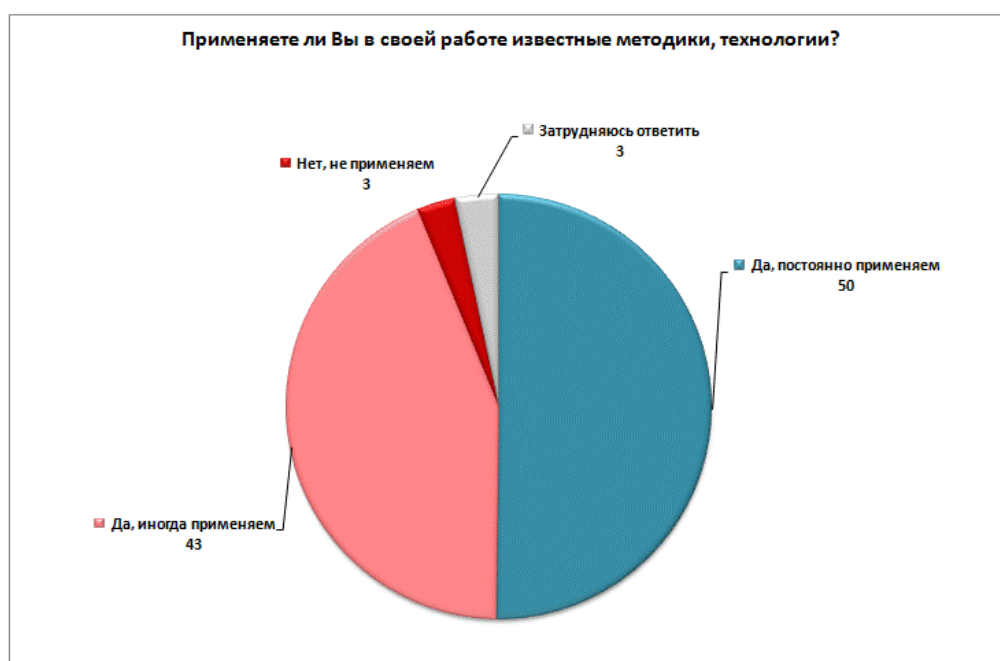
Наряду с этим, общественные организации объединяются и создают различные ассоциации различной направленности, которые начинают уделять больше внимания профессионализму своих членов и ищут специалистов под конкретные задачи обучения.

ОТНОШЕНИЕ К ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ И ГОТОВНОСТЬ ИМ СЛЕДОВАТЬ

Показателями отношения к профессиональным требованиям выступили: наличие в организации практики оценки профессиональных навыков сотрудников, применение известных методик и технологий, выражаемые предпочтения - опираться исключительно на отработанный в организации опыт или внедрять эффективные методики, технологии, услуги по тому же направлению.



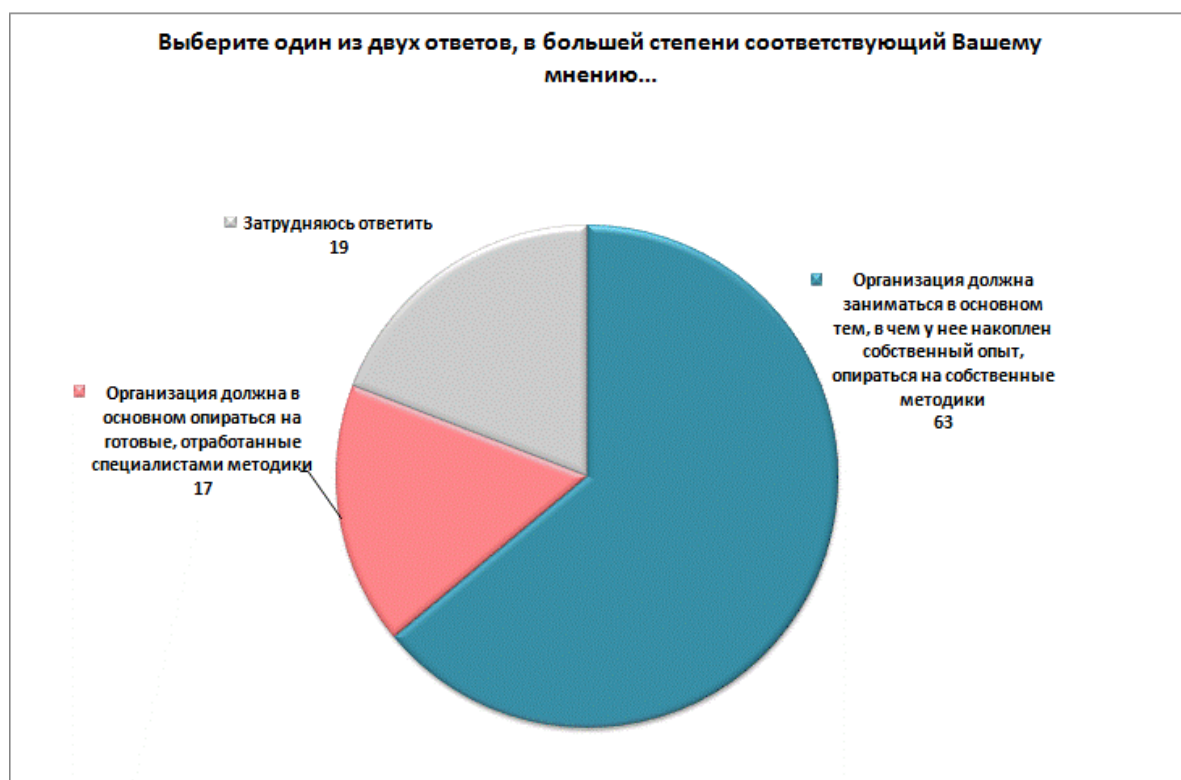
Какая бы то ни было система оценки профессиональных компетенций сотрудников существует лишь примерно в 19-25% опрошенных организаций. Это свидетельствует о том, что субъективные факторы в работе с персоналом СО НКО преобладают, и общих критерии для того, чтобы гарантировать профессионализм в выполнении тех или иных работ не используется.



В количественном исследовании выявилось, что около половины организаций постоянно применяют известные методики и технологии работы, 43% - применяют время от времени. Это опровергает гипотезу и устойчивые представления о полностью «любительском», «самодеятельном» характере деятельности многих организаций.

Вместе с тем, фокус-группы и интервью в рамках качественного исследования позволяют говорить о дефиците культуры точного следования готовым методикам и технологиям. Заявляется о том, что практически вся методическая база существенно перерабатывается и адаптируется. Экспертные оценки позволяют говорить, что часто такая адаптация приводит к отходу от профессиональной основы в готовых методиках, их случайном и стихийном применении.

Такие выводы подтверждаются распределением ответов на вопрос о предпочтениях - опираться на собственный опыт или на методики, отработанные специалистами.

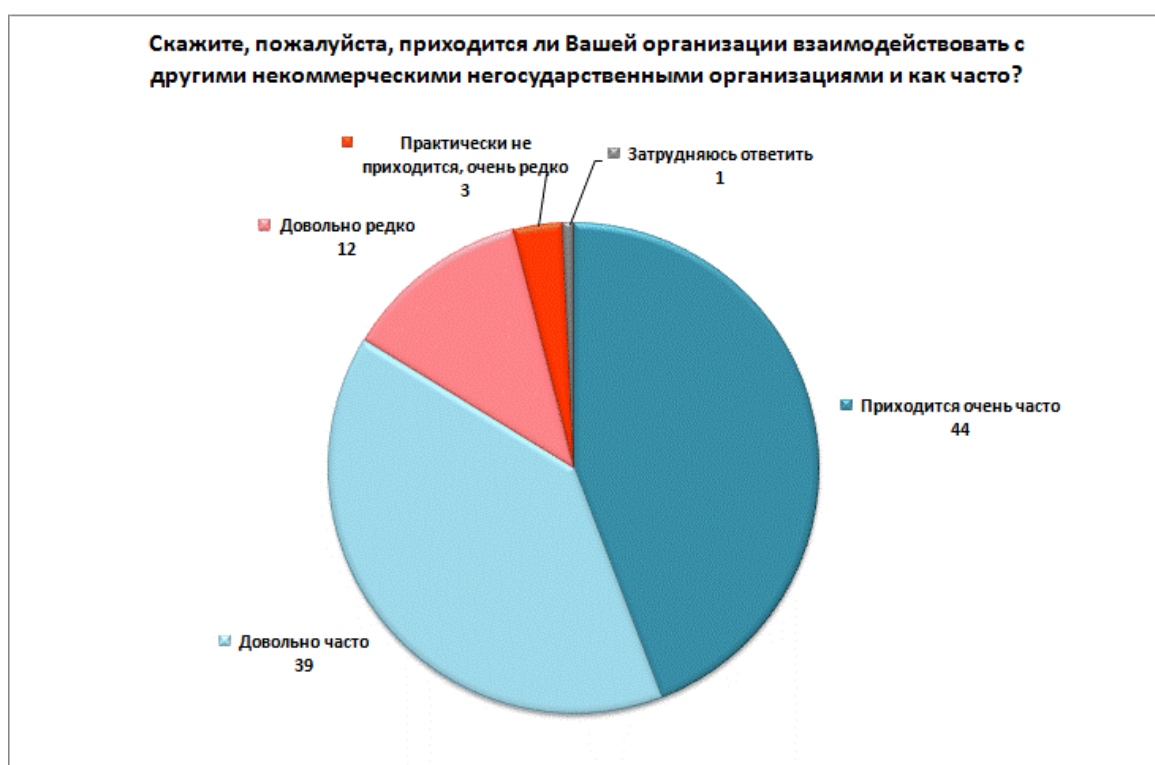


Большинство организаций доверяют тому опыту, способам и методам деятельности, которые они накопили самостоятельно, часто считая свой опыт уникальным. Эксперты отмечали, что при взаимодействии с НКО в рамках проведения курсов повышения квалификации, семинаров или тренингов часто обнаруживалось, что опыт организаций нерелевантен или неадекватен особенностям целевых групп, относится к смежным областям работы с ними.

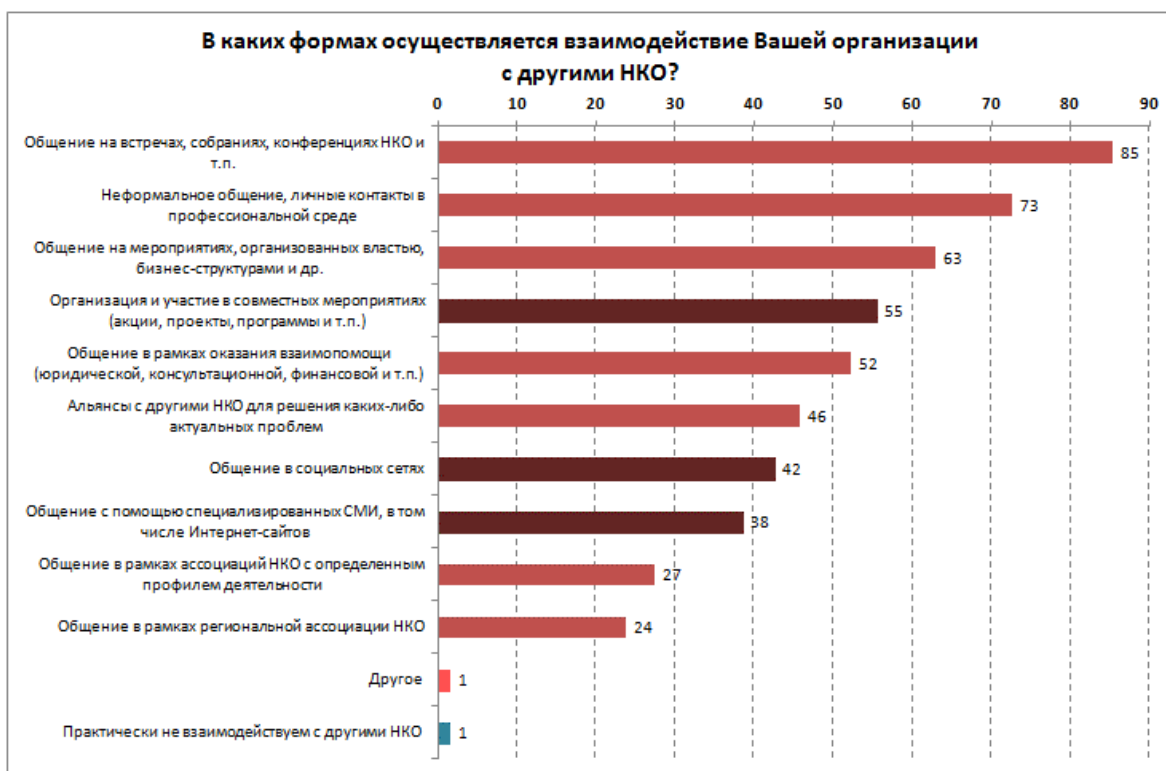
Как результат, самооценка профессионализма оказывается завышенной, основанной на индивидуальных представлениях.

УРОВЕНЬ КОММУНИКАЦИЙ С ДРУГИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СООБЩЕСТВЕ

Для оценки уровня коммуникаций использовались показатели частоты взаимодействия с другими НКО, распространенность различных форм такого взаимодействия.



Организации сообщают об очень частом (44%) и частом (39%) взаимодействии с другими СО НКО. Активная позиция организаций ведет к открытости к контактам и их неформализованности. Вместе с тем, практически в каждом регионе, где проводилось исследование, встречались организации, которые устанавливали контакты непосредственно в ходе фокус-группы, работая при этом на одной территории. Инфраструктура информационного обмена, которая бы позволяла знать о содержании и опыте работы организаций в своей области существенно отстает от уровня объективной необходимости в таком обмене.



В структуре организованной коммуникации между организациями преобладают неприцельные и неспециализированные формы. Процент участия в коммуникации в рамках решения совместных задач, реализации общих проектов, прямой взаимопомощи, а так же организованных ассоциаций и сетей, заметно меньше.

Как отмечали эксперты, в практике нет формата, который позволяет быстро, интенсивно, эффективно профессионализироваться там, где в этом есть потребность. Большая часть содержания проводящихся конференций сводится к самопоказу и предъявлению успешного опыта. Конференции в большей степени выступают как маркетинговый инструмент, как инструмент продвижения.

Вместе с тем, в последние годы появляется тенденция повышения обучающей роли конференций, включения мастер-классов в программу конференций.

Но, наряду с этим, существует опыт использования конференций в качестве установочного курса, ориентирующего в содержании и существующих возможностях повышения квалификации.

РЕКОМЕНДАЦИИ НКО

Среди рекомендаций по повышению качества работы СО НКО, которые высказывают сами опрошенные, преобладают: внешняя поддержка, в основном ресурсная, включая «непрепятствование деятельности НКО» (44%). На второй позиции по числу опрошенных стоит повышение квалификации и профессионализма (24%), затем подбор кадрового состава (18%), создание условий для обмена опытом и его тиражирования в ходе взаимодействия самих НКО (12%), взаимодействие с органами власти, местного самоуправления и бизнесом (11%).



Эксперты в первую очередь отмечали недостаток координации в реализации программ СО НКО, занимающихся повышением профессионализма НКО в предметной области. Программы финансируются исходя из принципа «свободной конкуренции» готовых проектов, координация между уже разработанными и реализуемыми программами невозможна, поскольку она должна закладываться еще на этапе проектирования. Возникают издержки дублирования усилий, одновременная работа разных обучающих команд в одних и тех же регионах. Наблюдается определенная бессистемность в связи с дефицитом координации между грантодающими организациями. Необходим общий замысел, в который все участники работы по поддержке СО НКО могли бы включаться.

Исходя из результатов исследования, в качестве основных рекомендаций следует выделить:

1) Обеспечение для СО НКО доступа к получению финансирования на реализацию более длительных и крупных программ (сроком 2-3 года), что даст минимальные возможности для стратегического планирования, в том числе в части привлечения и подготовки специалистов, кадрового и методического потенциала.

2) Обеспечение прозрачных процедур допуска НКО не только к получению грантовой поддержки на выполнение разовых инновационных проектов, а к ресурсам на оказание регулярных услуг на основе отработанных и доказавших свою обоснованность и практическую эффективность методик и социальных технологий. Разделить финансирование инновационных проектов и рутинной практики по оказанию услуг, как строящихся на разных принципах отбора и оценки.

3) Распространение, в рамках информационной и грантовой поддержки СО НКО информационных, презентационных, рекламных и промо-материалов, характеризующих СО НКО как организации, работающие для общественного блага на профессиональной основе, что требует заботы о качестве, квалификации и наличии ресурсов для обеспечения менеджмента организации во всей полноте, по аналогии с коммерческими или государственными структурами (включая юридическое, материально-техническое и иное обеспечение).

4) Включение в программы повышения квалификации блоков, направленных на детализированную, индивидуальную оценку компетентности и существующих пробелов в навыках, методическое сопровождением в процессе трудовой деятельности, супервизий, профилактики профессионального выгорания.

5) Тиражирование и внедрение практик «профессионального волонтерства», когда волонтерами выступают специалисты в соответствующей сфере деятельности.

6) Формирование и законодательное закрепление стандартов деятельности и услуг, содержащих точные требования к целевым группам – благополучателям и позволяющих оценивать качество предложения СО НКО на рынке услуг исходя из объективных профессиональных критериев.

7) Разработать более системные и масштабные, в рамках комплекса деятельности в объеме, как минимум, федерального округа, программы поддержки «обучающих» организаций, для придания большей эффективности распространения передового опыта СО НКО.